

# **“Gestión de Proyectos para Bibliotecas Universitarias bajo el enfoque de Marco Lógico”**

**Alejandra M. Nardi**  
**anardi@eco.unc.edu.ar**

**Presentado en el: 11º Encuentro de Bibliotecas Universitarias. "Las Bibliotecas Universitarias y los nuevos desafíos".**

**Organizado por la Asociación de Bibliotecarios de la República Argentina,  
Martes 18 de abril de 2006.**





# Resumen de la Presentación

- El Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales. El Marco Lógico fue la respuesta a los siguientes problemas:
- 1.- Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- 2. Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- 3.- No había una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.



# Resumen de la Presentación

Su uso aporta: Coherencia, Viabilidad y Evaluabilidad. Puede utilizarse para la formulación de proyectos, diseño de planes estratégicos, programas de desarrollo, diseño de estructuras organizacionales, articulación de los distintos niveles de planificación dentro de una institución.

Es adoptado por organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales porque demostró ser una herramienta eficaz y eficiente para la formulación de proyectos. Entre las instituciones que lo utilizan pueden mencionarse: OIT, PNUD, OPS, FAO, Unión Europea, OEA, Banco Mundial, BID, Fundación Kellogs, entre otras.



# Contenido de la Presentación

- **Se presentará en forma muy condensada el siguiente contenido:**
- El Marco Lógico como Enfoque para la gestión del ciclo de proyectos.
- Metodología de Diseño de Proyectos.
- Análisis de Participación.
- Identificación de Problemas y / o Oportunidades. Análisis de Problemas. Árbol de Problemas.
- Análisis de Objetivos. Árbol de Objetivos.
- Análisis de Alternativas.
- La estructura o matriz del Marco Lógico. La lógica vertical: Fin, Propósito Componentes, Actividades. La lógica horizontal: Indicadores. Medios de Verificación. Supuestos / Riesgos.
- Lista de verificación de diseño de Proyecto.



# ¿Qué es el Marco Lógico?

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos





## ¿Cuál es el propósito del Marco Lógico?

Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto



## ¿Porqué fue creado el Marco Lógico?

Fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales

Los especialistas habían detectado tres defectos que presentaban los proyectos de desarrollo:



## El Marco Lógico fue la respuesta a los siguientes problemas


- 1.- Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.





## El Marco Lógico fue la respuesta a los siguientes problemas

- 2. Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.



## El Marco Lógico fue la respuesta a los siguientes problemas

- 3.- No había una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.



# ¿Cuándo puede usarse el Marco Lógico?

**Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto**

- **Programación,**
- **Identificación,**
- **Orientación,**
- **Análisis,**
- **Presentación ante los comités de revisión,**
- **Ejecución y**
- **Evaluación ex-post.**



## ¿Puede modificarse el Marco Lógico?

- Si
- Puede modificarse y mejorarse repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.



# Ventajas del Marco Lógico

- Organiza la información
- Su uso aporta:
  - Coherencia
  - Viabilidad
  - Evaluabilidad





## Ventajas del Marco Lógico

- Se ha constituido en la principal técnica no cuantitativa de análisis científico en el campo de la política de desarrollo.
- El marco lógico logra, sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales.



## Ventajas del Marco Lógico

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.



## ¿Se utiliza solo para la Formulación de Proyectos?

No. Además puede ser usado para:

- Diseño de Planes Estratégicos;
- Programas de Desarrollo;
- Diseño de Estructuras Organizacionales;
- Articulación de los distintos niveles de planificación dentro de una institución.



## Origen e Importancia

- Fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc. Leon Rossenberg y Lawrence Posner.
- Bajo contrato con la USAID – Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos.



## ¿Porqué lo adoptaron un gran porcentaje de Organismos?

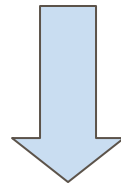
- Porqué demostró ser una herramienta eficaz y eficiente para la formulación de proyectos. Las inversiones resultaron más exitosas, tanto para los prestadores como para los prestatarios.



# ¿Qué Agencias han adoptado el Marco Lógico?

Además del USAID

Agencia Alemana de Cooperación Técnica  
(GTZ)



ZOOP

Planificación de Proyectos orientada a objetivos



## También lo utilizan

Casi todas las Agencias de las Naciones Unidas:

- OIT
- PNUD
- OPS
- FAO ...
- Unión Europea
- OEA
- Banco Mundial
- Fundación Kellogs, entre otros.



## ¿Y el BID?

- No lo utilizó hasta la segunda mitad de los años 90.
- En 1996 enfrentó una evaluación institucional a raíz de una necesaria reposición de su capital social.
- Admitió entonces la necesidad de incorporar el enfoque de marco lógico como instrumento de gestión del ciclo de los proyectos.



# Diferencia entre el Enfoque de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico

Matriz de Marco Lógico  
es una tabla de 4 columnas y cuatro filas.

# Diferencia entre el Enfoque de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico

## ■ El Marco Lógico como Enfoque para la gestión del ciclo de proyectos, abarca:

- Identificación de Problemas
- Análisis de Involucrados
- Análisis de Problemas
- Análisis de Objetivos
- Análisis de Alternativas

MATRIZ  
MARCO  
LÓGICO

y concluye en la







## LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>			
<b>Propósito</b>			
<b>Componentes</b>			
<b>Actividades</b>			



**ANTES DE PROFUNDIZAR SOBRE  
LA MATRIZ DE 4X4**

**VEAMOS LA METODOLOGÍA DE  
DISEÑO DE PROYECTOS**



## Un Proyecto es ...

- una intervención innovadora,
- que tiene un objetivo definido,
- el cual debe ser logrado en un cierto periodo,
- en un ámbito geográfico,
- a favor de una determinada población beneficiaria.



# Un Proyecto es ...

- **Una intervención innovadora:** cambiar la visión de la biblioteca universitaria de la Facultad ...
- **Que tiene un objetivo definido:** formar usuarios autosuficientes para que puedan afrontar una sociedad basada en la información.
- **El cual debe ser logrado en un cierto periodo:** comienza en el 2006 y finaliza en el 2011.
- **En un ámbito geográfico:** Facultad de Medicina de la Universidad ... Localizada en Lima, ciudad capital de Perú.
- **A favor de una determinada población beneficiaria:** los alumnos ingresantes en el año 2006.



## Un Proyecto es ...

- **Una intervención innovadora:** establecer un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).
- **Que tiene un objetivo definido:** fortalecer las capacidades del personal para que puedan afrontar los requerimientos del CRAI, a través de un Programa de capacitación digital y de un Programa informacional sobre recursos electrónicos.
- **El cual debe ser logrado en un cierto periodo:** durante el año 2005.
- **En un ámbito geográfico:** en la biblioteca de la Facultad de Medicina de la Universidad ...
- **A favor de una determinada población beneficiaria:** todo el personal de la biblioteca.





## Pasos previos al Marco Lógico ...

- Deben realizarse varios pasos antes de concluir en el marco Lógico. Estos pasos están basados en la propuesta mejorada del Marco Lógico denominada ZOOP - Planificación de Proyectos orientada a objetivos, como también en métodos de Resolución de Problemas (herramientas utilizadas en Calidad Total) y en el trabajo en equipo.



## Recordemos que un equipo

- Que trabaja en forma participativa se produce una SINERGIA, siendo ésta:
- Una concentración de las energías producidas por diferentes fuentes en un solo punto. Desde el punto de vista mental puede resultar que el todo sea mayor que la suma de las partes.



# Identificación y Selección de Problema y/o Oportunidades

- El primer paso de un proyecto es identificar, seleccionar y desarrollar una definición clara del problema y/o oportunidad **(IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS)**.



# Identificación y Selección de Problemas y/o Oportunidades

- Los problemas se hacen evidentes por ser expresiones o manifestaciones externas que afectan a la comunidad.
- Un problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción ó un hecho negativo.
- Se puede reflejar en la carencia de algo bueno ó por la existencia de algo malo.



# Identificación y Selección de Problemas y/o Oportunidades

Resumiendo:

- Existe un problema cuando hay una discrepancia entre lo que es y lo que debe ser.



## Análisis de Participación

- Los problemas no son hipótesis abstractas, afectan a una población, grupos sociales (**ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN**).





## Análisis de Participación

- Cuando se identifica un problema, se debe ofrecer un panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones, que de alguna manera están relacionados con el problema en cuestión.
- Se deberán tener en cuenta los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el problema.



# Análisis de Problemas

- Una vez que ha sido determinado el problema fundamental, se analizan sus causas y sus efectos.
- El punto fundamental es analizar el problema correctamente, con la ayuda del instrumento metodológico denominado “árbol de problemas”.



## Análisis de Problemas

- Analizar la situación en relación a un problema;
- Identificar los problemas principales en este contexto;
- Definir el problema central en la situación;
- Visualizar las relaciones de causa y efecto en el Árbol de Problemas.



## No se adelanten...

- Es muy humano saltar de un problema directamente a encontrar la solución - antes de analizar el problema exhaustivamente



## Análisis de Problemas – Elaboración del “Árbol de Problemas

- Anotar las **causas** del problema central;
- Anotar los **efectos** provocados por el problema central;
- Elaborar un esquema que muestre las **relaciones de causa y efecto** en forma de un Árbol de Problemas;
- Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.



## Análisis de Problemas – Elaboración del “Árbol de Problemas

- Recuerde que: Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo.

Falta de repuestos: Incorrecto

Equipo no funciona: Correcto



# Arbol de Problemas



**Pérdida de confianza  
en la empresa de transporte**

**Efectos**

**Pasajeros  
heridos o muertos**

**Pasajeros  
llegan tarde**

**Problema  
Central**

**Frecuentes accidentes  
de omnibuses**

**Conductores  
son imprudentes**

**Vehículos en  
malas condiciones**

**Calles en  
mal estado**

**Causas**

**Vehículos  
obsoletos**

**Deficiente estado de  
mantenimiento**



## Ejemplo del ámbito de la bibliotecas

Puede ser consultado en el trabajo:

Nardi, Alejandra M.

“Ejemplo de aplicación de la Metodología de Marco Lógico aplicado a una Biblioteca Universitaria”.

Publicado en E – LIS.



## Análisis de Objetivos

- El propósito de este paso es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias al mismo.
- Es decir, da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos.



# Análisis de Objetivos

- Este procedimiento metodológico permite:
  - Describir la situación futura que prevalecerá una vez resuelto los problemas,
  - Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia, y
  - Visualizar en un diagrama las relaciones medios – fines.

# Análisis de Objetivos

Árbol de Problemas



Causas



Efectos

Árbol de Objetivos



Medios



Fines



# Cómo se elabora el ARBOL DE OBJETIVOS

- Paso 1.- Formular todas las condiciones negativas del Árbol de Problemas en forma de condiciones positivas que son: deseadas y realizables en la práctica.
- Los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior: constituyen las ramas del árbol.
- Los fines se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol → **OBJETIVOS**





## Cómo se elabora el ARBOL DE OBJETIVOS

- Paso 2.- Examinar las relaciones "medios - fines" establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema.



## Cómo se elabora el ARBOL DE OBJETIVOS

- Paso 3.- Si fuera necesario hay que:
  - Modificar las frases existentes.
  - Añadir frases nuevas en el contexto de las relaciones "medios - fines".
  - Eliminar Objetivos que no sean efectivos o necesarios.

# Arbol de Objetivos



**La empresa de transporte  
goza de buena reputación**



**Hay menos pasajeros  
accidentados**

**Pasajeros llegan  
a tiempo**

**Fines**  
↑  
**Medios**

**Se redujo la frecuencia de  
los accidentes de omnibuses**

**Los choferes  
conducen con  
prudencia**

**Vehículos  
mantenidos en  
buen estado**

**Calles en  
mejores  
condiciones**

**Se reemplazan  
regularmente los  
vehiculos obsoletos**

**Control técnico  
se efectúa con  
regularidad**



## Ejemplo del ámbito de la bibliotecas

Puede ser consultado en el trabajo:

Nardi, Alejandra M.

“Ejemplo de aplicación de la Metodología de Marco Lógico aplicado a una Biblioteca Universitaria”.

Publicado en E – LIS.



# Análisis de Alternativas

- Las alternativas son las diferentes formas de solucionar un problema:

**DISTINTOS MEDIOS**



**PARA ALCANZAR UN OBJETIVO**



## Como se elaboran las ALTERNATIVAS

- Paso 1.- Identificar los Objetivos que no son deseables o realizables y excluirllos.
- Paso 2.- Identificar diferentes etapas de "medios - fines" como posibles estrategias alternativas para el Proyecto o componentes del mismo.





## Como se elaboran las ALTERNATIVAS

- Paso 3.- Estimar qué alternativa presenta según su opinión una estrategia óptima para el Proyecto, utilizando criterios como:
  - Recursos a disposición (capacidad instalada).
  - Probabilidad de alcanzar los Objetivos
  - Factibilidad política.
  - Relación costo / beneficio.
  - Riesgos sociales.
  - Sostenibilidad.



# Desde la visión de la Administración Estratégica

- **Análisis de los problemas** es la imagen de la realidad actual.
- **Análisis de los objetivos** es la imagen del futuro y de una situación mejor.

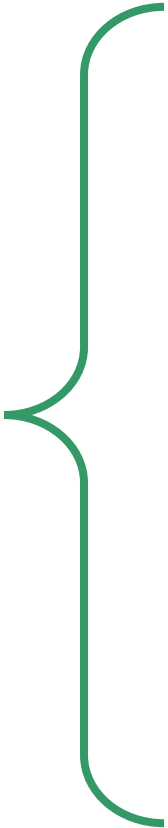


# La Matriz de Marco Lógico



## Matriz de 4x4

### COLUMNAS

- 
- 1 Resumen narrativo de la jerarquía de objetivos.
  - 2 Indicadores (resultados específicos a alcanzar)
  - 3 Medios de Verificación.
  - 4 Supuestos (factores externos que implican riesgos).



## Las filas presentan información acerca de:

- OBJETIVOS
  - INDICADORES
  - MEDIOS DE VERIFICACIÓN
  - SUPUESTOS
- cuando?



# En cuatro momentos diferentes en la vida del Proyecto

**Fin** alcanzado luego de que el proyecto está en funcionamiento.

**Propósito** logrado a la terminación del proyecto.

**Componentes** entregados en el transcurso de la ejecución del Proyecto.

**Actividades** requeridas para completar los Componentes a ser entregados





## LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>			
<b>Propósito</b>			
<b>Componentes</b>			
<b>Actividades</b>			



## Resumen Narrativo de Objetivos

- Esta columna permite expresar “qué es lo que queremos hacer por medio del proyecto”



## Marco Lógico - FIN

- **FIN**: es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema del sector.
- **EI FIN ES LA JUSTIFICACIÓN SOCIAL DE UN PROYECTO**



## Marco Lógico - FIN

- FIN es también llamado “objetivo general”



## Volvemos al Marco Lógico - FIN

■ Deben enfatizarse dos cosas:

1.- No implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin.

Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin



## Marco Lógico - FIN

- 2.- La definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.





## Marco Lógico - FIN

- Hay que tener en cuenta que:

es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.



## Marco Lógico - PROPÓSITO

- **PROPÓSITO:** es el objetivo concreto del proyecto (objetivo específico).
- Un Fin y un solo propósito: Regla de Oro, ya que garantizará la coherencia del mismo.
- El propósito debe ser factible en un lapso de cinco años (PNUD - duración máxima permisible 7 años)



## Marco Lógico - PROPÓSITO

- Es el resultado esperado al final del período de ejecución.
- Es el cambio que fomentará el proyecto.
- El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito.



## Marco Lógico - PROPÓSITO

- El marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito.
- La razón de ello es claridad.
- Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad.
- En el Marco Lógico el Propósito del Proyecto se define como el impacto logrado (y NO que se logrará).



## Marco Lógico - PROPÓSITO

- Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación).



## Marco Lógico - PROPÓSITO

- Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.





## Marco Lógico - PROPÓSITO

- Si se tienen más de un propósito, el enfoque requiere más de un marco lógico: un marco maestro del Programa con su Fin y los Propósitos correspondientes. El Fin de cada uno de los marcos lógicos es idéntico (marco maestro), pero cada marco lógico tiene su Propósito específico.



## Marco Lógico - Componentes

- **COMPONENTES:** son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)



## Marco Lógico - COMPONENTES

- Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna.



## Marco Lógico - COMPONENTES

- Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito.



## Marco Lógico - COMPONENTES

- Se deben hacer una lista de los Componentes en orden de importancia para el logro del Propósito del proyecto.
- Si no hay fondos, ésta lista indicará los Componentes menos críticos.



## Marco Lógico - COMPONENTES

- En el Marco Lógico, los Componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.





## Marco Lógico - ACTIVIDADES

- Las Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente.
- Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución.



## Marco Lógico - Actividades

- **ACTIVIDADES:** son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.



## Marco Lógico - Actividades

- Las actividades se agrupan en bloques, uno por cada componente.
- Las actividades incorporadas en cada bloque son todas necesarias para la entrega de un Componente dado.
- En cada bloque las actividades son listadas en orden cronológico ó secuencial, en la medida de lo posible.



## Marco Lógico - Actividades

- El Marco Lógico solo contiene actividades principales.
- En cuanto al número de actividades, es recomendable que este no pase de 7 para cada Componente.



## Marco Lógico - ACTIVIDADES

- Cada actividad se consigna en un gráfico de Gantt (diagrama de barras) y se estima el tiempo y los recursos que toman su ejecución.



## Indicadores Verificables Objetivamente

- Esta columna permite expresar “el cómo saber que logramos lo que queríamos lograr por medio del proyecto”.
- Los indicadores verificables muestran cómo puede ser medido el éxito de un proyecto. Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel.





# Indicadores Verificables Objetivamente

- Principio: si un indicador no es verificable por ningún medio, entonces búsquese otro indicador.



# Indicadores Verificables Objetivamente

- Los indicadores a nivel de **FIN** miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).
- Pueden ir más allá del alcance del Proyecto, suelen llamarse **Indicadores de Impacto**.



## Indicadores Verificables Objetivamente

- Los indicadores a nivel de **PROPÓSITO** describen el impacto logrado al final del proyecto, si el proyecto se ejecuta en forma exitosa. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.
- Definen el cambio de comportamiento de los beneficiarios del proyecto ó el cambio en que funcionan las organizaciones.



## Indicadores Verificables Objetivamente

- Los indicadores de los **COMPONENTES** son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.



## Indicadores Verificables Objetivamente

- **ACTIVIDADES:** este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.



## Medios de Verificación

- **FIN:** Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.





## Medios de Verificación

- **PROPÓSITO:** Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.



## Medios de Verificación

- **COMPONENTES:** Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.



## Medios de Verificación

- **ACTIVIDADES:** Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.



## Evaluación de la columna de objetivos

- Se construye el marco lógico de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba.



## Evaluación de la columna de objetivos

- Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:
  - ✓ Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
  - ✓ Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
  - ✓ No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;



## Evaluación de la columna de objetivos

- Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:
- ✓ Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro de el Fin;
- ✓ Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- ✓ El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.





# Indicadores para la Jerarquía de Objetivos

- Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: *cantidad, calidad y tiempo*.
- El marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado.



# Indicadores para la Jerarquía de Objetivos

- Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable.




## Indicadores de Componentes

- Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto.
- La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.



## Indicadores de Actividades

- El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente.
- El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.



## Evaluación de la columna de los indicadores

- Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que:
  1. Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
  2. Los indicadores de Propósito midan lo que es importante;



## Evaluación de la columna de los indicadores

3. Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
4. Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
5. El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.





## Medios de Verificación

- El marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores.



## Medios de Verificación

- Se debe identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto.
- No toda la información tiene que ser estadística.
- Ejemplos: inspección visual del especialista, la ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados.



## Supuestos

- Son enunciados sobre la incertidumbre que existe en cada uno de los niveles de la jerarquía de objetivos. Representan las condiciones que deben existir para que el proyecto tenga éxito.
- Son variables exógenas, suelen expresarse de la siguiente forma:
- “Las familias campesinas no se opondrán a la introducción de cambios tecnológicos”



## Supuestos

- Recordar que son entonces situaciones negativas. La función de la columna de supuestos es tener una visión clara de las dificultades y sus posibles medios de neutralización.



# Supuestos

- Son las condiciones suficientes que deberían darse para la realización exitosa del proyecto.
- Se trata de los factores externos que escapan a la influencia directa del proyecto, pero que son muy importantes para realizar las actividades y alcanzar los resultados y objetivos del proyecto.



## Supuestos

- Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase.





## Supuestos

- El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.



## Supuestos - Razonamiento

- Si llevamos a cabo las Actividades indicadas *y ciertos supuestos se cumplen*, entonces produciremos los componentes indicados.
- Si producimos los Componentes indicados *y otros supuestos se cumplen*, entonces lograremos el Propósito del proyecto.



## Supuestos - Razonamiento

- Si logramos el Propósito del proyecto, y *todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores*, entonces contribuiremos al logro del Fin.



## Supuestos

- Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto.



# Supuestos

- Los supuestos (o riesgos) del proyecto tienen una característica importante: *los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto.*
- La finalidad no es el de consignar cada eventualidad que puede concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.



# Supuestos

- Resumiendo los supuestos sirven para identificar riesgos que puedan evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo.
- Sin embargo ...





## Supuestos

- Si el supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, bien se puede decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.



## Supuestos

- Durante la ejecución, los supuestos también son importantes. Será deber del gerente del Proyecto:
- Anticiparse a los riesgos y
- debe neutralizarlos con planes de emergencia

## Uso secuencial del Marco Lógico

- Programación: problema a resolver. El FIN y sus indicadores. Primeros tres casilleros de la primera fila:


## Uso secuencial del Marco Lógico

- Identificación: alternativas de proyectos que podrán contribuir a la solución del problema, se selecciona el mejor de ellos y se define el Propósito y los indicadores correspondientes. Tres primeros casilleros de la segunda fila.




## Uso secuencial del Marco Lógico

- Orientación: concentración en dimensionar el proyecto. Esto implica establecer la relación de lo que se logrará (los indicadores de Propósito) y la cantidad, tipo, volumen y costo de los Componentes de proyecto. Se pueden modificar indicadores, pero no el Fin ni el Propósito.

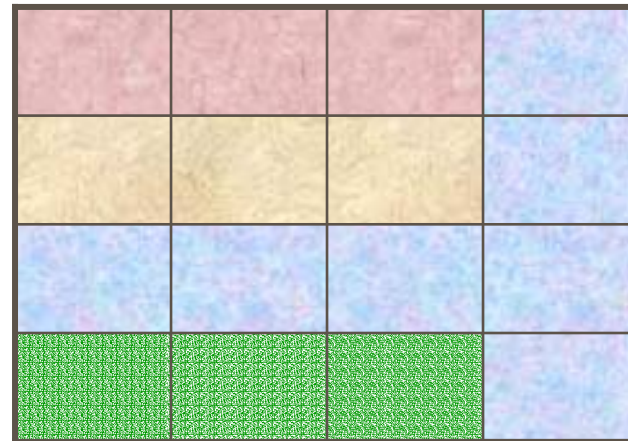
## Uso secuencial del Marco Lógico

- Es el momento de incluir los Componentes, sus indicadores y los supuestos que tienen que cumplirse para lograr el Fin, Propósito y Componentes.




# Uso secuencial del Marco Lógico

- Luego han de incluirse las Actividades y su presupuesto.



Red	Red	Red	Blue
Yellow	Yellow	Yellow	Blue
Blue	Blue	Blue	Blue
Green	Green	Green	Blue



# En Resumen el Marco Lógico

- **Sirve para orientar la lógica de los lineamientos del Proyecto:**
  - **Identificación del problema principal,**
  - **Selección de la mejor alternativa de proyecto para contribuir a la solución (FIN),**
  - **Definición del Propósito (los resultados esperados al final de la ejecución),**
  - **Identificación de los Componentes necesarios para lograr el Propósito,**
  - **Identificación de las Actividades necesarias para producir los Componentes,**
  - **Definición el costo de las actividades (presupuesto),**
  - **Identificación de los supuestos.**

# Marco Lógico – Responsabilidad del Gerente

- El Propósito y el Fin no están bajo responsabilidad del Gerente.
- El gerente solo tiene control de las Actividades, el presupuesto y los Componentes.




## Plan de Ejecución

- No forma parte de éste, sino que es un anexo. Toma la lista de actividades y presenta un gráfico de cuándo comenzará y cuando terminará cada actividad (gráfico Gantt).



## Gráfico Gantt

- Sistema de coordenadas en las que se indica:
- Eje Horizontal: calendario ó escala de tiempo, definidos en términos de la unidad más adecuada al proyecto ó actividad: hora, día, semana, mes, etc.
- Eje Vertical: actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. Se representa con una línea.

# Gráfico Gantt

## Actividades







# Una forma de presentar el Proyecto. Qué decir ...

- Tamaño y necesidad de solucionar el problema.
- Qué se ha hecho.
- A quién afecta el problema y quién beneficia el proyecto.
- Qué impactos se espera lograr.



## Una forma de presentar el Proyecto. Qué decir ...

- Fortalezas institucionales para realizar el proyecto,
- Socios del proyecto,
- Monto que se desea obtener.
- Tiempo y etapas para su ejecución.



# Lista de Verificación de Diseño de Proyecto

1. El Fin está claramente expresado.
2. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
3. El proyecto tiene un sólo Propósito.
4. El Propósito está claramente expresado.
5. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
6. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante.



## Lista de Verificación de Diseño de Proyecto

7. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
8. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes del proyecto están claramente expresados.
10. Los Componentes están expresados como resultados.
11. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.



## Lista de Verificación de Diseño de Proyecto

- 12. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.
- 13. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- 14. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.
- 15. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.



## Lista de Verificación de Diseño de Proyecto

- 16. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
- 17. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.
- 18. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
- 19. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.





## Lista de Verificación de Diseño de Proyecto

- 20. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
- 21. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.
- 22. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.



## Lista de Verificación de Diseño de Proyecto

- 23. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).
- 24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
- 25. El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post).



# Bibliografía

- **AGENCIA ALEMANA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO.** *Planificación de Proyectos orientada a Objetivos.* [en línea] [Alemania]: Herrmann & Herrmann , 2001. Disponible en World Wide Web <http://www.ijponline.com/marcologico/general.html> (Consultada 06/08/07)
- **AGENCIA NORUEGA PARA LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO. GRUPO DE TRABAJO DE NORAD SOBRE METODOLOGÍA.** *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos.* [en línea] [España]: Madrid, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1993. Disponible en World Wide Web <http://www.ongd-clm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Manual%20de%20Marco%20Logico.pdf> (Consultada 06/08/07)
- **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. OFICINA DE EVALUACIÓN.** *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.* [en línea] [USA]: Washington, BID, 1997. Disponible en World Wide Web <http://www.iadb.org/cont/evo/spbook/laevalua.htm> (Consultada 06/08/07)
- **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. OFICINA DE EVALUACIÓN.** *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo I. La matriz de marco lógico.* [en línea] [USA]: Washington, BID, 1997. Disponible en World Wide Web <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm> (Consultada 06/08/07)



# Bibliografía

- **BACA URBINA, GABRIEL.** Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. 2ª ed. México, McGraw-Hill, 1990. 283 p. ISBN 968-422-775-5
- **BRESSANO, MARIO OSVALDO.** Diagramas de DE P.E.R.T. y de GANTT. [en línea] [Argentina]: Rosario – Santa Fe, Asociación Cultural Dante Alighieri, 2003. Disponible en World Wide Web [http://www.danteali.edu.ar/sitio\\_pert/index.htm](http://www.danteali.edu.ar/sitio_pert/index.htm) (Consultada 06/08/07)
- **CAMACHO, HUGO.** El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. [en línea] [España]: Madrid, Fundación CIDEAL, 2001. 237 p. ISBN: 84-87082-17/3. Disponible en World Wide Web [www.preval.org/documentos/00423.pdf](http://www.preval.org/documentos/00423.pdf) (Consultada 06/08/07)
- **FONDO NACIONAL DE CAPACITACIÓN LABORAL Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO.** El enfoque de marco lógico. [en línea] [Perú]: Fondoempleo, 2006. Disponible en World Wide Web <http://www.fondoempleo.com.pe/enfoquedeml.htm> (Consultada 06/08/07)



# Bibliografía

- **OREGÓN, EDGAR.** Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. [en línea] [Chile]: Santiago, CEPAL, 2005. 124 p. ISBN 92-1-322719-1. Disponible en World Wide Web <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/22239/P22239.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt> Consultada 06/08/07)
- **ORLICH, JESSIE M.** El análisis FODA. [en línea] [España]: Universidad para la Cooperación Internacional. Disponible en World Wide Web <http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/articulos-interes-MAP.asp> (Consultada 06/08/07)
- **OVANDO JURADO, RAÚL EDUARDO.** Matriz de Estructura Lógica. [en línea] [España]: Madrid, Escuela Interamericana de Administración Pública - Fundación Getulio Vargas, 36 p. Disponible en World Wide Web <http://www.ongd-clm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Marco%20logico.pdf> (Consultada 06/08/07)